

# ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Радкевич В.О.

У статті наголошується на необхідності професійного розвитку персоналу вітчизняних підприємств в умовах техніко-технологічних змін у характері і змісті їхньої професійної діяльності. Обґрунтовуються ефективні системи професійного розвитку персоналу підприємств, що охоплюють процеси їхньої адаптації та безперервного професійного навчання на виробництві. Розкрито особливості професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників підприємств з урахуванням компетентнісного підходу. Викладено матеріал щодо організації стажування персоналу на вітчизняних підприємствах, в тому числі й за кордоном.

**Ключові слова:** персонал підприємств, виробництво, адаптація, наставництво, професійне навчання, стажування.

В статье подчеркивается необходимость профессионального развития персонала отечественных предприятий в условиях технико-технологических изменений в характере и содержании их профессиональной деятельности. Обосновываются эффективные системы профессионального развития персонала предприятий, охватывающие процессы их адаптации и непрерывного профессионального обучения на производстве. Раскрыты особенности профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников предприятий с учетом компетентностного подхода. Изложен материал, касающийся организации стажировки персонала на отечественных предприятиях, в том числе и за рубежом.

**Ключевые слова:** персонал предприятий, производство, адаптация, наставничество, профессиональное обучение, стажировка.

The article places an emphasis on the necessity in technic-technological changes in the character and plot of their professional activity. The efficient system

of professional development for the staff of enterprises including the processes of their adoption and continuous professional in-plant training are characterized. The specific features of competency-based approach to professional training, re-training and in-service training are represented. The material about organization of on-the-job training at homeland and foreign enterprises and is represented.

**Key words:** staff of the enterprise, industry, adoption, mentorship, professional training, on-the-job training

Для сучасних вітчизняних підприємств стратегічним завданням є створення ефективних систем професійного розвитку персоналу, що охоплюють процеси їхньої адаптації та безперервного професійного навчання на виробництві. Успішна реалізація програм професійного розвитку персоналу позитивно позначається на підвищенні їх конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Зокрема, на внутрішньому ринку праці конкурентоспроможність персоналу визначається, насамперед, наявністю творчих здібностей, спеціальності, освіти, рівня кваліфікації, володінням суміжними професіями, здатністю до освоєння нових знань, економіко-правовою інформованістю, ініціативністю, неординарністю у прийнятті рішень, прагненням до підтримки трудової дисципліни в колективі, мобільністю тощо [5]; на зовнішньому ринку праці – це здатність до виконання трудових функцій на рівні міжнародних стандартів; знання мови країни, працевлаштування тощо.

Конкурентоспроможність персоналу позначається на підвищенні рівня конкурентоспроможності підприємств та вимірюється ключовими показниками (індикаторами), що адекватно характеризують їхній стан і динаміку та використовуються для прийняття ефективних управлінських рішень.

У той же час, результати аналізу наявних підходів до професійного розвитку персоналу вітчизняних підприємств свідчать про їхнє значне відставання від світових тенденцій. Так, в економічно розвинених країнах частка нематеріального капіталу, до складу якого входить людський капітал, перевищує вже 80% [21]. В Україні цей показник нижчий на 30%. Відповідно,

за індикаторами глобальної конкурентоспроможності, що охоплюють обсяги професійного навчання персоналу підприємств, Україна займає 117 місце серед 142 обстежених країн світу [22].

До причин, що ускладнюють цю ситуацію, варто віднести: збереження застарілої технологічної бази; невідповідність професійно-кваліфікаційної структури персоналу технологічним змінам; низький рівень професійної мобільності; переважання попиту та пропозиції малокваліфікованої праці; неконкурентоспроможність заробітної плати тощо [20]. Як наслідок, тільки 36% працівників трудяться за набутим фахом. Це пояснюється низьким рівнем готовності персоналу підприємств до побудови та розвитку трудової кар'єри. З опитаних працівників 44% не можуть оцінити власних перспектив розвитку трудової кар'єри, 37% – не володіють інформацією щодо перспективних посад на підприємствах, а 15% – не вміють планувати свою трудову кар'єру.

У професійному розвитку персоналу важливе значення має процес їхньої адаптації на підприємствах, під якою розуміють науково-обґрунтовану систему заходів, що забезпечує входження, оволодіння та досягнення особами професійної майстерності в конкретному виді професійної діяльності на робочому місці [10]. Як правило, період *адаптації* працівників до нових умов професійної діяльності на підприємствах триває упродовж одного року. Найбільш складнішими є перші два-три місяці, відповідно до індивідуальних психофізіологічних характеристик працівників. У зв'язку з цим, для підвищення рівня адаптації персоналу на підприємствах розробляються адаптаційні програми, запровадження яких сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці, мотивації працівників до безперервного професійного розвитку. Окрім того, адаптаційні програми уможливають прискорене звикання працівників підприємств до умов праці та вимог робочого місця; налагодження стосунків у трудовому колективі; формування корпоративної культури; оволодіння новими компетентностями; отримання необхідної інформації щодо запропонованої посади, місця підприємства на ринку тощо [9].

У підвищенні рівня адаптації працівників на підприємствах важливу роль відіграє система *наставництва*, згідно з якою навчання відбувається безпосередньо на робочому місці шляхом обміну знаннями, досвідом і власними технологіями роботи між досвідченими працівниками і їх стажерами. Наставництво є складним процесом, в якому наставник може виступати в ролі тренера, довіреної особи, друга, партнера та ін. Воно може бути організоване як у формі «один на один», так і в формі «один наставник – колектив стажерів». Іноді наставництво відбувається таким чином, що колектив досвідчених працівників бере шефство над новачками – колективне наставництво. Основними завданнями наставництва на виробництві є: підвищення професійного рівня працівників відповідно до потреб виробництва; закріплення молодих працівників на робочому місці та в трудовому колективі [6].

Успішній реалізації цих завдань сприяє Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 рр., у якій основним напрямом підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів визначено «створення механізму професійної адаптації новопризначених працівників на робочому місці шляхом упровадження системи наставництва» [19].

Одним із сучасних напрямів наставництва досвідчених фахівців над молодими є *коучинг* – сукупність способів і прийомів впливу коучерів (наставників) на працівників з метою виявлення та максимальної реалізації їхнього потенціалу [1]. Коучинги бувають різних видів: зовнішній, внутрішній, усний, ілюстративний, комбінований, особистісний, інтернет-коучинг, професійно-діловий, виробничий, освітній, соціально-психологічний.

У професійному розвитку персоналу підприємств важлива роль належить організації їхнього *професійного навчання*, яке здійснюється роботодавцями з урахуванням потреб власної господарської або іншої діяльності відповідно до вимог законодавства. Професійне навчання на виробництві спрямоване на підвищення компетентності працівників підприємств різної форми власності та підпорядкування, тобто формування в них високого професіоналізму, майстерності, сучасного економічного мислення, вміння працювати в нових

економічних умовах та забезпечення на цій основі значної продуктивності праці й ефективної зайнятості.

Професійне навчання працівників має безперервний та випереджувальний характер й організовується відповідним підрозділом підприємств чи службою управління персоналом на основі положень нормативно-правових актів у галузі освіти, праці та інших сфер, що регулюють суспільні відносини у забезпеченні роботодавців кваліфікованими та конкурентоспроможними на ринку праці працівниками.

Професійне навчання, що здійснюється на підприємствах, набуває особливого значення у реалізації стратегії розвитку організації, виходячи з її внутрішніх ресурсів [13]. У даній стратегії визначаються концептуальні засади розвитку професійного навчання персоналу підприємств, особливо в частині забезпечення якості *професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників* з урахуванням вітчизняних та міжнародних стандартів. У зв'язку з цим науковий інтерес становить концептуальна модель організаційно-економічного механізму професійного навчання на виробництві, що ґрунтується на реалізації таких принципів: ставлення до професійного навчання персоналу на виробництві не як до поточних витрат, а як до довгострокових для розвитку підприємства; безперервне та випереджувальне навчання; підвищення ролі роботодавців у розвитку професійного навчання; орієнтація на результат навчання [7].

За цих умов метою професійного навчання є забезпечення належного рівня підготовки працівників згідно з вимогами робочого місця; створення умов для розвитку їхньої професійної компетентності, підвищення продуктивності праці, якості продукції, а також створення для них можливостей реалізації своїх здібностей. Обов'язковими умовами реалізації здібностей працівників є їхня зацікавленість власною професією, яка стимулює оволодіння новими знаннями, прийомами і способами діяльності, а також ефективна мотивація професійного розвитку з боку підприємства, компанії, у тому числі, оцінювання та організація роботи як творчого процесу.

Результати опитування працівників підприємств показують, що 54–61% з них вважають необхідним елементом праці можливість розвивати свої здібності, мати творчу самостійність і цікаву роботу. У той же час результати аналізу сучасного стану професійного навчання персоналу підприємств свідчать про скорочення чисельності працівників, навчених новим професіям, та працівників, які підвищили кваліфікацію. Так, за статистичними даними, в 2013 році професійною підготовкою на виробництві було охоплено 143,3 тис осіб, що свідчить про зменшення майже на 19 тис осіб, порівняно з 2012 р. Зокрема, за індивідуальною формою навчання підготовлено 51,9%, а за курсовою – 48,1%. Відповідно, у 2013 р. 72,8% працівників пройшли підготовку на виробництві, а 27,7% – у навчальних закладах [17].

Динаміка показників свідчить і про зменшення кількості осіб, які щороку підвищують кваліфікацію на виробництві. Так, у 2013 р. на виробництві підвищили кваліфікацію 466,1 тис осіб, що на 16,7 тис осіб менше, ніж у 2012 р. Істотне зниження темпів підвищення кваліфікації працівників зафіксовано в сільському господарстві, будівництві та сфері харчування, оскільки не забезпечені можливості професійного навчання працівників за рахунок фінансових ресурсів підприємств.

Переважає більшість підприємств не заохочують своїх працівників до професійного розвитку, а в разі виникнення потреби в додаткових знаннях і навичках – звільняють працівників і наймають нових, тих, які відповідають їхнім вимогам. Про це свідчить: відсутність у роботодавців достатніх коштів для професійного навчання персоналу; можливість підприємств шляхом найму брати на роботу кваліфікованих працівників, підготовлених на базі професійно-технічних навчальних закладів за державні кошти; існування більшості роботодавців (особливо в умовах економічної кризи) на ринку впродовж відносно короткого часу; економія коштів на підготовку кваліфікованих кадрів; ризик того, що працівники, які одержали підготовку з професій широкого профілю, перейдуть до іншого роботодавця; позиція держави щодо

самоусунення від управління й регулювання процесів професійного навчання персоналу на підприємствах [3].

Нині в Україні на професійне навчання персоналу на виробництві виділяється близько 1% від фонду заробітної плати, а періодичність підвищення кваліфікаційного рівня в середньому становить 11 років. Тоді як у країнах Європейського Союзу періодичність підвищення кваліфікації працівників складає близько п'яти років, в Японії – від одного до півтора року. За рахунок фінансових ресурсів підприємств щороку охоплюється системою професійного навчання 11,5% облікової кількості штатних працівників [20].

Цінним є досвід американських підприємств, що здійснюють доплату за знання, вона призначена стимулювати зацікавленість працівників до підвищення знань, оскільки отримують винагороду не тільки за виконану роботу, а й за потенційні знання, якими володіють. Окрім того, у США витрати на професійне навчання кадрів перевищує 100 млрд дол. Приблизно 76% корпорацій із чисельністю персоналу понад 500 осіб мають програми підготовки та перепідготовки, а 30% усіх фірм США розглядають освітні витрати як інвестиції та неодмінну складову довгострокової економічної і конкурентної стратегії. Прикладом можуть слугувати такі американські корпорації, як «Форд» та «Крайслер», які з середини 90-х років минулого століття на професійну підготовку кадрів витрачали відповідно 25% і 35% своїх капіталовкладень. Одна лише фірма «Дженерал Електрик» щороку інвестує у трудовий потенціал понад 100 млн дол.

У Великій Британії витрати на проведення професійного навчання працівників становлять 3,6% ВВП. При цьому особливе значення надається розвитку в працівників таких трудових навичок, як: здатність до комунікації, уміння будувати відношення з клієнтами, уміння працювати в колективі й вирішувати проблеми, а також грамотність, уміння рахувати, загальні навички в галузі інформації та технологій, яких не вистачає багатьом особам, зайнятих пошуком роботи, що є перепорою набору персоналу або слугує причиною зниження потенційної продуктивності підприємств [18].

У Франції середні витрати підприємств на підвищення рівня кваліфікації працівників становить – 3% фонду заробітної плати і продовжують зростати. Періодичність професійного навчання працівників у розвинених країнах складає не більше трьох років (в Японії – 1–1,5 року) [20].

У багатьох європейських країнах застосовується дуальна система професійного навчання працівників. У таких країнах, як: Німеччина, Австрія, Швейцарія – дуальним навчанням охоплюється 75% населення. Дана система дуже вигідна підприємствам. Вони отримують достатню кількість учнів, заощаджують на оплаті праці, можуть відібрати найкращих для постійної роботи після завершення навчання. Водночас, вдалим поєднанням теорії і практики в учнів формується звичка пристосовувати свої знання і навички до потреб виробництва, добре працювати, використовувати і розвивати свої здібності, ототожнювати особисті цілі з цілями підприємства. У той же час збільшення кількості навчальних днів на 1% сприяє зростанню продуктивності праці, причому, за рахунок професійного навчання забезпечується близько 16% загального зростання продуктивності.

На основі викладеного актуалізовується необхідність включення до загального обсягу інвестицій на професійний розвиток працівників вітчизняних підприємств затрати на професійне навчання та їхню адаптацію на виробництві, атестацію і планування трудової кар'єри. Це, на думку А.В. Кирьянова, позитивно впливатиме на формування у працівників почуття «лояльності» (схильності) до діяльності на підприємстві. Такі працівники, по-перше, поділяють і власне роблять своїми цілі та цінності підприємства; по-друге, вони прагнуть залишатися на виробництві навіть тоді, коли це може бути для них не вигідно; по-третє, вони готові старанно працювати і, найголовніше, віддати власні інтереси на користь інтересів підприємства .

Починаючи з 2000 року, в Україні здійснюються заходи щодо відновлення та активізації функціонування системи професійного навчання працівників на виробництві, в тому числі системи підвищення кваліфікації. З цією метою Кабінетом Міністрів України прийнято розпорядження від 24 січня



2001 р. № 13 «Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві», спільним наказом Міністерства соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України від 26 березня 2001 р. № 127/151 затверджено Положення про професійне навчання кадрів на виробництві, при Міністерстві соціальної політики України утворено міжвідомчу консультативну раду з питань підготовки кадрів на виробництві, підготовлено й доведено до всіх заінтересованих центральних та місцевих органів виконавчої влади методичні рекомендації із зазначених питань, організовано цикл семінарських занять для працівників кадрових служб підприємств [11].

Принагідно зазначимо, що в організації професійного навчання працівників підприємств доцільно дотримуватись положень Концепції гідної праці, запропонованої Міжнародною Організацією Праці, як основи для розробки нової політики і стратегії професійної підготовки робітничих кадрів [12]. Йдеться про те, що за рахунок формування додаткових загальнонавчальних навичок розширюватимуться можливості громадян у сфері працевлаштування, рівень їхньої нової зайнятості і соціальної інтеграції, що сприятиме поліпшенню економічного розвитку країни. У зв'язку з цим на часі переорієнтація на підготовку універсальних працівників із нових, інтегрованих (укрупнених) професій, які володіють багатьма кваліфікаціями та компетентностями.

Про орієнтацію на широкопрофільну професійну підготовку, інноваційні концепції праці, які роблять ставку на професійну компетентність персоналу, записано у Франкфуртській Декларації «Жити і працювати за ключовими європейськими професіями», прийнятій 30 серпня 2007 р. у Франкфурті-на-Майні. Реалізація зазначених вище положень сприятиме входженню вітчизняної системи професійного навчання до європейського освітнього простору, розширенню міжнародного співробітництва, підвищенню соціальної активності, конкурентоспроможності й мобільності фахівців, можливостей їх працевлаштування на вітчизняному і міжнародному ринках праці. Саме цим

зумовлюється необхідність реалізації компетентнісної парадигми професійного навчання, спрямованої на професійний розвиток персоналу підприємств, підготовку їх до діяльності в умовах інноваційного ринку праці з максимальною особистісною, соціальною та економічною користю.

У цьому контексті важливе значення має здійснення *первинної професійної підготовки* працівників підприємств на компетентнісній основі. Її суть – здобуття особами, які раніше не мали робітничої професії або спеціальності, відповідного рівня кваліфікації та професійної компетентності, необхідних для продуктивної професійної діяльності.

Як правило, професійна підготовка працівників в умовах виробництва здійснюється в межах до одного року і проводиться у формі інструктажу, стажування або учнівства. Проте поширення форм творчого самовираження і самореалізації працівників у процесі трудової діяльності приводить до поступової відмови від інструктажів, настанов, контролю, що спонукає працівників до індивідуального виконання трудових завдань у так званих малих групах на підприємстві. За цих умов усі функції, пов'язані з виконанням завдань, тобто з плануванням роботи, внутрішньою організацією праці, технічним наглядом, контролем якості, здійснюються самими працівниками. Це сприяє, з одного боку, більшій самостійності у виконанні роботи, а з іншого – значному розширенню обсягів роботи, а отже, – різноманітній людській активності [4]. З огляду на це, працівники все більше прагнуть до поєднання в собі якостей висококваліфікованих працівників і менеджерів, здатних спроектувати та забезпечити ресурсами трудовий процес, самостійно виконати роботу, постійно орієнтуючись на максимальне задоволення інтересів замовників.

У розширенні меж професійної компетентності і мобільності працівників підприємств, які орієнтуються на власну кваліфікацію, важливе значення надається їхній *перепідготовці*. Цей вид професійного навчання стосується не тільки звільнених, а й підготовки працівників широкого профілю. У такому разі перепідготовка має бути пов'язана з професійно-кваліфікаційним просуванням

працівників, які здобули первинну професійну підготовку і на цій основі – суміжну або принципово нову професію, для розширення їхнього професійного профілю.

В умовах інноваційного розвитку національної економіки найбільш ефективною формою професійного навчання є *підвищення кваліфікації* працівників підприємств, що сприяє розширенню професійних знань, умінь і навичок на рівні вимог виробництва чи сфери послуг, можливостей якісного виконання та оволодіння новими функціональними обов'язками. Водночас стримують розвиток системи підвищення кваліфікації працівників такі фактори, як: низький ступінь відповідальності роботодавців за рівень професіоналізму та кваліфікації працівників, небажання витратити на це кошти; економічна неспроможність підприємств забезпечувати підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб сучасного виробництва; низька мотивація працівників до підвищення свого професійного рівня, відсутність системи стимулювання професійного просування по службі [11].

Особливістю підвищення кваліфікації є те, що слухачі з числа працівників підприємств вже володіють певними знаннями і практичними навичками виконання своєї роботи, можуть критично ставитися до навчального матеріалу і хочуть отримати саме ту інноваційну інформацію, яка потрібна їм для виробничої діяльності [2].

У професійному розвитку персоналу підприємств важливе значення надається *стажуванню*. Його метою є набуття практичних умінь і навичок щодо виконання обов'язків на займаній посаді або на посаді вищого рівня, засвоєння кращого вітчизняного та зарубіжного досвіду [16].

За своєю суттю стажування – це продовження навчання працівниками підприємств з метою оволодіння додатковими компетентностями, необхідними для виконання виробничих функцій на конкретному робочому місці. Водночас, стажування не повинне передувати випробувальному терміну чи виконувати його функції, бо в такому разі працівник, замість отримання компетентностей, фактично буде лише демонструвати вже наявні. [6].

Для організації стажування працівників роботодавцями надаються штатні робочі місця під наглядом наставників або спеціально створюються нові робочі місця за окремими видами професій чи робіт. Іноді для стажування надаються вакантні посади, що з'являються в період відпусток штатних працівників, під час їх звільнення за власним бажанням, у зв'язку із виходом на пенсію тощо.

За сучасних умов популярним є *стажування персоналу за кордоном*, і великі підприємства в усіх країнах світу активно використовують дану форму професійного навчання. Наприклад, працівники німецьких компаній проходять стажування у 156 країнах світу, переважно у США, Франції, Англії та Японії.

В Україні відправлення працівників на стажування за кордон здійснюють 12% промислових підприємств. Особливо популярною дана форма професійного розвитку персоналу є в суднобудівній, металургійній та переробній галузях [6], вона спрямовується на підвищення його професіоналізму відповідно до умов сучасної економічної кон'юнктури, а також сприяє реалізації власного трудового потенціалу, задоволенню попиту на нові кваліфікації на ринку праці.

Підсумовуючи викладене, зазначимо, що професійний розвиток персоналу підприємств є необхідною умовою ефективної діяльності вітчизняних підприємств, підвищення рівня їх конкурентних переваг на внутрішньому і зовнішньому ринках. У той же час організація процесу адаптації працівників на підприємствах, забезпечення їхнього загальнокультурного розвитку, зміцнення дисципліни праці, скорочення плинності кадрів є основним напрямом інноваційного менеджменту, реалізація якого впливає на успішне формування трудових колективів.

Необхідною умовою ефективної діяльності персоналу підприємств є наявність стійкої мотивації до особистісного професійного розвитку, як у напрямі оволодіння новими знаннями, додатковими трудовими навичками, так і з метою матеріального стимулювання. З іншого боку, професійне навчання персоналу підприємств впливає на зростання відповідальності за якість

трудовах дій і функцій з урахуванням вимог професійних і галузевих стандартів.

Отже, професійний розвиток персоналу підприємств має ґрунтуватися на реалізації програм підготовки та підвищення його кваліфікації з метою розширення меж професійної компетентності й мобільності, зростання продуктивності праці й заробітної плати, а також збільшення економічних показників підприємств, повноцінного саморозвитку і самореалізації в обраному виді трудової діяльності.

### **Література:**

1. Бала Р.Д. Функціональне та змістове значення коучингу на підприємстві / Р.Д. Бала // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – Львів : РВВНЛТУУ. – 2010. – Вип. 10. – 360 с.
2. Буковинська М.П. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства / М.П. Буковинська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 3 (154). – С. 173–177.
3. Денисенко М.І. Підвищення ефективності професійного навчання безробітних в умовах трансформації суспільної системи / М.І. Денисенко // Ринок праці та зайнятість населення. – 2010. – № 1. – С. 67–87.
4. Дідковська Б.В. Сучасні підходи до надання можливостей для розвитку власних здібностей / Б.В. Дідковська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 5 (144). – С. 217–220.
5. Добренко О.О. Проблеми формування конкурентних переваг професійного ринку праці / О.О. Добренко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 1 (152). – С. 200–203.
6. Дрозач М. Проблеми якості персоналу: можливості розвитку компетенцій на робочому місці / М. Дрозач // Україна : аспекти праці. – 2013. – № 6. – С. 47–51.

7. Дрозач М. Формування інноваційної моделі розвитку професійного навчання персоналу на виробництві / М. Дрозач // Україна : аспекти праці. – 2014. – № 3. – С. 28–32.

8. Закон України «Про вищу освіту» [електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2984-14>. – мова укр.

9. Кир'янова О. Особистісні детермінанти професійної адаптації / О. Кир'янова // Україна : аспекти праці. – 2013. – № 6. – С. 44–46.

10. Концепція державної системи професійної орієнтації населення [електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/842-2008-п>. – мова укр.

11. Концепція розвитку системи підвищення кваліфікації працівників на період до 2010 року [електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/158-2006-р>. – мова укр.

12. Концепция достойного труда МОТ и роль охраны труда [електронний ресурс]. – Режим доступу :

[http://www.ilo.org/public/russian/region/eurpro/moscow/areas/safety/docs/2006/wd\\_report2006ru.pdf](http://www.ilo.org/public/russian/region/eurpro/moscow/areas/safety/docs/2006/wd_report2006ru.pdf). – мова рос.

13. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / В.А. Савченко. – К. : КНЕУ. – 2002. – 351 с.

14. Леонтьева Е.Г. Инновации в корпоративном непрерывном обучении / Е.Г. Леонтьева // Инновации в образовании. – 2012. – № 11. – С. 48–54.

15. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві» від 26 березня 2001 року № 127/151 [електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01>. – мова укр.

16. Орлов А. Стимулювання розвитку системи професійного навчання робітничих кадрів в Україні [електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://www.masters.donntu.edu.ua/2013/iem/polytsia/library/article6.htm>. –

мова укр.

17. Праця України у 2013 році : статистичний збірник [електронний ресурс]. – Режим доступу :

[http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publ11\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ11_u.htm). – мова укр.

18. Профессиональные навыки, способствующие росту производительности, занятости и развитию: международная конференция труда, 97-я сессия. – Женева : МОТ. – 2008. – 182 с.

19. Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки» [електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>. – мова укр.

20. Юрик Я І. Якість робочої сили як ключовий фактор інноваційного розвитку України / Я.І. Юрик, В.В. Близнюк // Економіка і прогнозування. – 2014. – № 1. – С. 67–87.

21. The changing wealth of nations : Total and per capita wealth of nations [electronic resource]. – The World Bank, 2011. – Wealth of nations [XLS 655 KB]. – Access mode :

<http://data.worldbank.org/cata-catalog/wealth-of-nations>. – мова англ.

22. The Global Competitiveness Report 2011–2012 / Klaus Schwab (ed.) // World Economic Forum. – Geneva. Switzerland. – 2011. – 527 p.